

**POUR INFORMATION**

DOUZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Stratégies axées sur les résultats
en 2010-2015: Vue d'ensemble**

1. La stratégie d'amélioration continue de la gestion axée sur les résultats au BIT, approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2006¹, a défini les étapes des stratégies de gestion. Avant la fin de 2009, toutes les stratégies dans ce domaine devraient avoir été révisées en vue de l'adoption d'une démarche et d'une terminologie communes ainsi que d'un cadre de résultats précis et en vue de mettre clairement en évidence les liens qui existent entre elles. Le cadre de résultats est décrit dans le cadre stratégique pour 2010-2015 et dans le programme et budget pour 2010-11². Les stratégies révisées soumises à la présente session du Conseil d'administration portent sur les ressources humaines³, les technologies de l'information⁴, les connaissances⁵ et la coopération technique⁶. Une stratégie d'évaluation révisée sera présentée une fois achevée l'évaluation externe indépendante de la fonction d'évaluation au BIT, qui doit avoir lieu en 2010.
2. La plupart de ces stratégies de gestion ont des précédents, et toutes répondent à des demandes du Conseil d'administration et de ses commissions et comités. Il s'agit de la troisième stratégie en matière de ressources humaines, de la cinquième stratégie en matière de technologies de l'information et de la deuxième stratégie en matière de connaissances. Il n'a pas été établi de document sur la stratégie en matière de coopération technique par le passé, mais cette stratégie a déjà été l'objet de nombreux débats, au titre notamment des questions récurrentes inscrites à l'ordre du jour de la Conférence internationale du Travail. Il existe également une stratégie en matière d'évaluation.

¹ Document GB.297/PFA/1/1. Voir aussi document GB.300/PFA/9/1.

² Document GB.304/PFA/2(Rev.), et BIT: *Programme et budget pour la période biennale 2010-11*, Genève, 2009.

³ Document GB.306/PFA/12/2.

⁴ Document GB.306/PFA/ICTS/1.

⁵ Document GB.306/PFA/12/3.

⁶ Document GB.306/TC/1.

3. Le présent document examine les éléments communs qui s'appliquent à toutes les stratégies de gestion, en mettant l'accent sur leur objet, leur structure et leur préparation; le contexte dans lequel elles seront mises en œuvre; et les liens qui existent entre elles.

Objet et structure

4. Les stratégies sont des outils de gestion visant à mettre en œuvre le cadre de résultats défini dans le cadre stratégique pour 2010-2015. Elles décrivent de manière concrète les étapes nécessaires à la réalisation de ces résultats. Elles donnent une image précise des progrès à accomplir au fil du temps, et en particulier les étapes à franchir pendant chaque période biennale incluse dans la période de planification de six ans.
5. Pour l'heure, il n'existe pas de cadre de résultats pour le chapitre du programme et budget traitant du renforcement des capacités techniques et couvrant les domaines suivants: base de connaissances, renforcement des capacités des mandants, partenariats et communication, capacité opérationnelle. Les résultats, indicateurs et cibles définis dans les stratégies remédient à cette lacune.
6. Toutes les stratégies de gestion ont une structure commune: une brève section introductive définissant le contexte de chaque stratégie, suivie d'un cadre de résultats, ces derniers étant en nombre limité. A chacun des résultats sont associés un énoncé, une stratégie et une partie concernant la mesure.
7. Les énoncés des résultats définissent en termes simples et directs les résultats prioritaires. Les stratégies comportent une brève explication des résultats attendus, des principaux produits et des activités mises en œuvre pour y parvenir, les liens avec d'autres stratégies de gestion et une détermination préliminaire des risques et hypothèses. Ces éléments seront encore améliorés dans les années à venir dans le cadre de la politique de gestion des risques menée à l'échelle du Bureau.
8. Les stratégies associées aux résultats traitent aussi des incidences financières. Elles indiquent ce qui peut ou ne peut pas être réalisé compte tenu des ressources disponibles au titre du programme et budget pour 2010-11 et, en partant du principe que les niveaux de ressources sont identiques, pendant toute la période de planification de six ans. S'il y a lieu, elles indiquent aussi les activités qu'il conviendrait de renforcer ou d'accélérer en y consacrant des ressources supplémentaires. Ces estimations seront encore affinées et améliorées lors de l'élaboration du programme et budget pour 2012-13.
9. Les parties concernant la mesure présentent les indicateurs, les bases de référence et les cibles pour la période de planification ainsi que les étapes à franchir pendant chacune des trois périodes biennales considérées.
10. Chaque stratégie définit la principale contribution qu'elle peut apporter aux autres stratégies ainsi que les contributions que les autres peuvent lui apporter. Ces liens entre stratégies ont déjà été établis de façon préliminaire ⁷ et sont résumés dans le tableau reproduit en annexe.
11. L'un des principaux progrès accomplis dans le cadre de l'élaboration de ces stratégies a trait au fait qu'elles sont corrélées avec la mesure des résultats dans le programme et budget et le rapport sur l'exécution du programme. La révision de ces stratégies – tant pour évaluer les avancées que pour se donner la possibilité de procéder aux adaptations

⁷ Document GB.300/PFA/9/1.

nécessaires – peut désormais être corrélée avec les processus de programmation, de budgétisation et de réexamen, de portée plus vaste.

Contexte

12. Le BIT a une solide base de documents stratégiques récents qui traitent de son mandat, de ses fonctions et de ses méthodes de travail. Ils sont tous fondés sur le maintien de la pertinence du mandat de l'OIT, tel que défini dans l'Agenda du travail décent.
13. La Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable souligne que les quatre objectifs stratégiques sont «indissociables, interdépendants et se renforcent mutuellement» et que nous sommes dans un «contexte mondial marqué par une interdépendance et une complexité croissantes ainsi que par l'internationalisation de la production». Elle invite le Bureau à adopter une approche cohérente et coordonnée de l'action de l'Organisation, reposant sur l'innovation et de nouvelles méthodes de travail.
14. Le Pacte mondial pour l'emploi ajoute les notions d'urgence et d'évolution rapide à cette complexité. Il reconnaît que les mesures appropriées seront variables d'un pays à l'autre et souligne l'importance de la capacité du BIT en matière de recherche et d'analyse des données socio-économiques.
15. Le cadre stratégique pour 2010-2015 et le programme et budget pour 2010-11 traduisent ces grandes orientations politiques, tout en instituant une approche rigoureuse de la mesure des résultats, de l'exécution et de l'efficacité.
16. Tout au long de ces documents, l'accent est mis avec insistance sur le rôle fondamental et les principales responsabilités des mandants. Le Bureau est invité à renforcer ses services pour répondre à leurs besoins.
17. L'autorité et l'expertise du BIT sont perçues comme un élément essentiel des mesures prises à l'échelle nationale et internationale pour faire face à la nécessité de plus en plus urgente de donner à tout un chacun l'accès à un travail décent. Le BIT peut se reposer sur des atouts importants, notamment un personnel motivé, compétent et polyvalent; un consensus tripartite au sujet des principes fondamentaux; un système de contrôle de l'application des normes parfaitement reconnu; la réputation d'effectuer des analyses sérieuses et d'avoir une approche équilibrée des problèmes; et une expérience pratique en matière de coopération technique. La mise en œuvre de propositions formulées dans le cadre du réexamen de la structure extérieure, approuvées par le Conseil d'administration en mars 2009, renforcera la présence de l'OIT dans les régions et accroîtra sa capacité technique de satisfaire les besoins des mandants.
18. Les défis que doit relever le BIT sont considérables. Il doit instaurer de nouvelles méthodes de travail et développer la collaboration, approfondir et affiner ses analyses, satisfaire rapidement des besoins de plus en plus urgents, adapter ses services aux différentes situations des mandants du monde entier, accroître et renforcer l'efficacité de ses mesures et réaliser tout cela en veillant de près à l'efficacité, la transparence et la responsabilité.

Dispositions en matière de suivi et d'établissement de rapports

19. Faire en sorte que les stratégies de gestion soient mises en œuvre dans un esprit de cohérence et de collaboration est de la responsabilité de la haute direction. Des dispositions

internes appropriées en matière de suivi et d'établissement de rapports, corrélées aux plans de travail axés sur les résultats, seront adoptées pour mesurer les avancées, déceler les insuffisances et gérer les risques. Il sera fait état de la mise en œuvre globale de la stratégie et des étapes fixées pour la période biennale considérée dans chaque rapport sur l'exécution du programme soumis au Conseil d'administration.

Genève, le 23 octobre 2009.

Document soumis pour information.

Annexe

Liens entre les stratégies

La matrice ci-après récapitule les informations sur la manière dont chaque stratégie se rattache aux autres. Des détails sont fournis dans les différents documents de stratégie. Les informations figurant dans chaque case présentent un lien bidirectionnel entre les deux stratégies.

Stratégie	Liens bidirectionnels		
	Technologies de l'information	Connaissances	Coopération technique
Ressources humaines	<p>Comblent les déficits en technologies de l'information en recrutant en conséquence.</p> <p>Mettre à niveau les compétences du personnel en informatique grâce à une formation.</p> <p>Les outils informatiques soutiennent les fonctions de HR, notamment: recrutement, formation, gestion des talents, information à jour couvrant l'ensemble du Bureau relative au personnel en place et au personnel à la retraite, suivi du comportement professionnel et continuité de fonctionnement en cas d'urgence.</p>	<p>Partage de l'information et travail d'équipe intégrés au cadre de compétences de base en vue de déterminer les recrutements à effectuer.</p> <p>Formation spécialisée aux techniques de partage de l'information, à la gestion des savoirs, au travail d'équipe, ainsi qu'à la rédaction de textes pour les sites Web et à la gestion des contenus.</p> <p>Reconnaissance des services méritoires et récompense pour l'excellence et la performance individuelles dans des domaines tels que le travail d'équipe, la collaboration et le partage des connaissances.</p> <p>Compensation des déficits de connaissances résultant de départs de fonctionnaires (conservation de la mémoire institutionnelle).</p> <p>Un meilleur partage de l'information contribue à améliorer l'efficacité et l'efficience du personnel</p>	<p>Formation à la gestion axée sur les résultats, à la budgétisation intégrée, aux conditions posées par les donateurs, à la gestion des cycles de projet et à la mobilisation de ressources dans les bureaux extérieurs.</p> <p>Révision des accords contractuels pour les bureaux extérieurs (y compris pour le personnel de la coopération technique) dans le cadre de l'harmonisation des pratiques de fonctionnement du système commun des Nations Unies.</p> <p>Etablissement de procédures efficaces de recrutement et mise en place d'un système approprié de gestion et de perfectionnement du personnel de la coopération technique.</p> <p>Contributions aux questions de HR qui se posent sur le terrain à l'échelle des Nations Unies (exemples: Groupe de travail sur les questions concernant le système des coordonnateurs résidents et Groupe consultatif interinstitutions pour la sélection et la nomination des coordonnateurs résidents).</p>

Stratégie	Liens bidirectionnels		
	Technologies de l'information	Connaissances	Coopération technique
Technologies de l'information		<p>Promotion des outils informatiques (systèmes de connaissances, collecticiel, courriel, vidéoconférence, téléphonie par Internet, Web, apprentissage en ligne, réseautage social, etc.) qui facilitent le partage de l'information, la collaboration et le travail d'équipe.</p> <p>Amélioration et déploiement plus large des applications informatiques à l'échelle du Bureau, par exemple le Système intégré d'information sur les ressources (IRIS), le Système de gestion électronique des documents (EDMS) et le Système de gestion du contenu des sites Web (WCMS).</p> <p>Renforcement de l'infrastructure informatique et lever les obstacles technologiques à la mise en œuvre des nouveaux outils de diffusion.</p> <p>Consolidation et rationalisation des bases de données de sources diverses par leur conversion dans des formats compatibles.</p>	<p>Alignement, mise en œuvre et contrôle améliorés des projets de coopération technique grâce au perfectionnement des fonctionnalités de terrain d'IRIS.</p> <p>Meilleure gestion des connaissances générées dans le cadre de projets de coopération technique grâce à l'amélioration des applications de terrain d'outils informatiques comme l'EDMS et le WCMS.</p> <p>Meilleur partage de l'information sur les projets de coopération technique entre les donateurs et le Bureau grâce à un «tableau de bord» des donateurs.</p>
Connaissances			<p>Génération de connaissances intégrée aux mécanismes de partenariat avec les donateurs.</p> <p>Prise en compte des enseignements tirés de la coopération technique dans les activités de recherche et de diffusion de la connaissance.</p> <p>Documentation améliorée des données attestant que le travail décent favorise le développement national, d'où une participation accrue du Bureau et des mandants aux processus de programmation des Nations Unies.</p>